

# NUEVOS EXTRACTOS

DE LA REAL SOCIEDAD BASCONGADA  
DE LOS AMIGOS DEL PAÍS  
*EUSKALERRIAREN ADISKIDEEN ELKARTEA*



Discursos pronunciados en el Acto de Ingreso de:  
JOSÉ MARÍA GUIBERT UCÍN  
Amigo de Número

Suplemento 28-G del Boletín de la RSBAP

PALACIO - INTSAUSTI - JAUREGIA  
AZKOITIA

2024-06-08



Ignacio Arakistain



José María Guibert Ucin, nuevo Amigo de Número de la Bascongada



Juan Bautista Mendizabal Juaristi,  
Amigo de Número de la Bascongada





Juan Bautista Mendizabal Juaristi, Amigo de Número de la Bascongada  
José María Guibert Ucin, nuevo Amigo de Número de la Bascongada



Juan Bautista Mendizabal Juaristi, Amigo de Número de la Bascongada  
José María Guibert Ucin, nuevo Amigo de Número de la Bascongada  
Luis Elicegui Mendizabal, Amigo de Número de la Bascongada  
y presidente de la Comisión de Gipuzkoa



Juan Bautista Mendizabal Juaristi, Amigo de Número de la Bascongada  
José María Guibert Ucin, nuevo Amigo de Número de la Bascongada  
Luis Elicegui Mendizabal, Amigo de Número de la Bascongada  
y presidente de la Comisión de Gipuzkoa



Juan Bautista Mendizabal Juaristi, Amigo de Número de la Bascongada  
José María Guibert Ucin, nuevo Amigo de Número de la Bascongada  
Jesús Alberdi Areizaga, Amigo de Número de la Bascongada



## HARRERA HITZAK / PALABRAS DE RECEPCIÓN

---

JUAN BAUTISTA MENDIZABAL JUARISTI

EAEko Adiskide Numerarioa

Amigo de Número de la Bascongada

Kaixo denoi, benetan poz handiz biltzen gara, gaur hemen, Adiskide berri bati Euskalerrriaren Adiskideen elkartean ongi etorria emateko eta bere ikasgaia entzuteko. Benetan pertsona berezia da. On Jose Maria Guibert Ucin, jesuita eta hezkuntza mailan gorenetakoa pertsonaia azken urteetan. Gure elkarte zahar eta berri honetan, beti iturriak zabalik eta ur berria dariola daude, herriaren alde lana egiteko.

Es un honor pronunciar estas palabras de recepción en nombre de la Real Sociedad Bascongada de los Amigos del País. Es nuestra particular bienvenida en un acto cargado de enorme simbología, marca histórica cultural de nuestro País. Como diría Koldo Mitxelena la Bascongada fue uno de los hechos más trascendentales de nuestro pasado cultural.

Adiskide Jose Mari, atea zabalik dituzu etxe honetan, konfiantza handia dugu zuk egingo dizkiguzun ekarpenekin. Zure iritzia eta esperientziarekin kontatzen dugu hemendik aurrera. Gogoz entzungo ditugu zure aholkuak.

Hoy además con el palacio de Insausti recién restaurado en sus fachadas y terraza. Creo que es un día de los llamados históricos, por el ingreso de una personalidad de la Compañía de Jesús que ha alcanzado el hito de ser Rector de la prestigiosa Univer-

sidad de Deusto. Y lo formulo como una “Arenga”, propio estilo de los Bascongados del XVIII cuando hacían sus presentaciones, destacando todos los beneficios que concurrían en los nuevos Amigos.

Ongi Etorri Jose Mari Guibert kulturaren etxe honetara, Euskal herriko beteranoenera. Bere hasieratik zerikusi handia izan duena Jesusen Lagundiarekin. Adibidez, bere sortzaile azkoitiarrak, Xabier Munibe etxe honen jabea, eta bere lagun Joaquin Eguia eta Manuel Ignacio Altunak, Azkoitiko Plaza berrian 1600. urtean zuek sortutako eskoletan hezita izan ziren.

José Maria Guibert nació en Azpeitia en 1962, ingresó en la Compañía de Jesús en 1982 en Valladolid, se ordenó en 1993 en su querido Santuario de Loiola y sus últimos votos los realizó también en Loiola hace 25 años. Su vida académica ha transcurrido principalmente entre Donostia y Bilbao, con estancias formativas en Valladolid, Estados Unidos, Filipinas y Reino Unido.

Tiene una formación académica amplia y sólida: doctorado en ingeniería industrial el año 1996, licenciado en teología y un MBA en gestión de la educación superior. Su amplia formación y conocimiento han hecho de él un hombre humanista, de gran espiritualidad ignaciana dedicado al servicio de la educación en la Universidad de Deusto. Es catedrático de su Facultad de Ingeniería y fue Vicerrector de la institución en el Campus de Donostia y en la última década Rector de dicha Universidad... Hoy de verdad, personalmente, confieso que es un orgullo estar aquí como licenciado por la misma Universidad.

Hona iritsi eta gero kontatu beharra daukat beste pasadizo historiko bat. Gure Bascongadak, dakizuten bezala bere baitan hartu zuen gure gazteen formakuntza, Jesuitak erregeak 1767an erbesteratu zituenean. Benetan denbora gogorak Lagundiarentzako.

Es de señalar que una de las más brillantes facetas de nuestra Sociedad Bascongada fue también la académica con la fundación de la Casa de Educación o Seminario creado en base a las Cátedras de Primera Enseñanza y Latinidad que antes impartían los jesuitas en el mismo centro de Bergara. Edificio del antiguo Colegio de la Compañía. La que seis años más tarde, en 1776 se transformaría en el afamado Real Seminario Patriótico de Bergara a imitación de otros centros vanguardistas de Europa. Como curiosidad, no podemos olvidar que la Compañía de Jesús en el momento de su expulsión y de la mano de un primo de Xabier de Munibe, el Padre Francisco Javier Idiaquez estaba tramitando también la creación en Loyola de un Colegio o Seminario de nobles. De ahí la incuestionable vocación innovadora de ambas instituciones. Incluso el sobrenombre de “Caballeritos de Azkoi-tia” se lo debemos a las discusiones que nuestros fundadores mantuvieron con el jesuita Padre Isla que al final fue evolucionando a un reconocimiento mutuo. No en vano cuando Peñaflo-rida y Narros fueron nombrados académicos de la Academia Nacional de Burdeos un poco antes de la fundación de la Bascon-gada, entre las siete obras que entregaron para su biblioteca, se encontraban el famoso libro de Fray Gerundio del Padre Isla y dos obras del Padre Manuel de Larramendi, su Diccionario y Su Arte de la Lengua Bascongada.

Volviendo a la personalidad del protagonista de la lección de hoy. Quiero recalcar que nuestro amigo Guibert como miembro de la Compañía e imbuido en el espíritu propio de Ignacio de Loyola, siempre ha procurado la máxima de “En todo servir y amar”. Ha colaborado en actividades de pastoral, ejercicios espiri-tuales, voluntariados sociales y en formación en liderazgo ignaciano. Sus publicaciones tratan principalmente de la gestión de la tecnología, la ética profesional de la ingeniería, la respon-sabilidad social empresarial, el liderazgo ignaciano, la educa-ción, San Francisco Javier y la espiritualidad. Es autor de veintiún libros, el último “la Caverna: Diario del secuestro de un empre-

sario vasco”, –bere aita Jesús, G.B–, presentado en la universidad de Deusto de San Sebastián el pasado lunes; y además ha firmado más de sesenta artículos. El lunes, gracias a él recordamos otro principio básico de nuestra convivencia, la memoria, y ello nos invocaba a que no podemos pasar las páginas de nuestra historia sin leerlas. Benetan zenbat poz ematen dezun semea eta laguna zera. Gorentzi asko ama Elenari.

Estos libros reflejan el amplio rango de intereses de Guibert, desde la historia personal y familiar hasta la pedagogía y el liderazgo espiritual. Su trabajo se centra en aplicar principios ignacianos a la educación y a la gestión, contribuyendo significativamente a la literatura sobre estas temáticas. Sus valores personales incorporan el de perseverancia, innovación, laboriosidad y amor a sus ideales ignacianos y al País, manteniendo un gran nexo familiar.

Hau dugu pertsona, benetan hemen esaten dugun bezela, etxerako modukoa. Sartu bada Jose Mari Guibert Ucin etxe honetako ate handitik.

Zorionak.

**EL FACTOR HUMANO EN EL LIDERAZGO.  
IGNACIO DE LOYOLA  
EN NUESTROS DÍAS**

Lección de Ingreso en la  
Real Sociedad Bascongada de los Amigos del País  
Euskalerrriaren Adiskideen Elkartea

POR  
JOSÉ MARÍA GUIBERT UCÍN

PALACIO - INTSAUSTI - JAUREGIA - AZKOITIA  
2024-06-08

## SUMARIO

1. INTRODUCCIÓN
2. VISIONES CONTEMPORÁNEAS DE LIDERAZGO
3. RASGOS IGNACIANOS DE LA PERSONA LÍDER
  - 3.1. Virtudes  
Caridad, Humildad, Libertad, Mansedumbre, Rectitud,  
Fortaleza de ánimo, Autenticidad, Un ejemplo
  - 3.2. Experiencia espiritual y prudencia  
Espiritualidad, Prudencia
4. RETOS DEL LIDERAZGO IGNACIANO
  - 4.1. Aportar un propósito
  - 4.2. Formar en liderazgo
  - 4.3. Responder a un contexto
  - 4.4. Transmitir una visión espiritual

## **El factor humano en el liderazgo. Ignacio de Loyola en nuestros días**

Quiero comenzar agradeciendo a la comisión de la Bascongada de Gipuzkoa su decisión de proponerme ser Amigo de Número de la Real Sociedad Bascongada de Amigos del País.

Es un honor unirme a esta historia de ser Amigo del País y de la ciencia y del desarrollo local, y poder contribuir a esa causa común desde lo que uno vive y puede aportar.

Entiendo que hay al menos dos dimensiones que pueden unir el enfoque y el modo de entenderse a sí mismos y su aporte social, tanto a la Bascongada como a la Compañía de Jesús.

Por un lado, el trabajo en el mundo intelectual. El creer que por medio de la ciencia y el conocimiento se realiza un beneficio a la sociedad. Es un rasgo también de la Compañía de Jesús, ya sea por medio de universidades como por cuidar la dimensión formativa y de conocimiento en otros apostolados (ya sea pastoral o social o educativo o cultural).

Por otro lado, en ambos casos, la Compañía coincide con la Bascongada en que la tarea es colectiva, los términos “Amigos” y “Compañía” denotan una intuición común. En la Bascongada no se les ocurrió otra cosa que llamarse “Amigos del País” y en la Compañía “Amigos en el Señor”.

Igualmente agradezco las palabras introductorias del Amigo Juan Bautista Mendizabal, su afecto hacia mí, y todo el trabajo que él ha realizado por y desde la Bascongada.

Y también la asistencia hoy de todos los que nos acompañáis. Como decía antes, las tareas importantes son colectivas y unos y otros nos apoyamos y acompañamos.

## 1. INTRODUCCIÓN

---

A la hora de pensar en una contribución a realizar en este evento, he optado por un tema sobre el que he reflexionado y escrito bastante estos últimos tres lustros. Hace ya nueve años Xabier Albistur analizó este tema en su discurso de entrada en la Bascongada, en este mismo lugar .

El aporte que quiero realizar está reflejado en el título mismo elegido para la ocasión: “El factor humano en el liderazgo. Ignacio de Loyola en nuestros días”.

Por un lado, en el enunciado se habla de liderazgo. Entiendo yo aquí el término liderazgo de modo amplio. Hace referencia a personas, a gobierno y a instituciones. Nos remite a misión, a la responsabilidad de asumir una misión y de servir a unas personas, a una sociedad. Además, en un contexto en el que los estudios nos dicen precisamente que menos personas quieren asumir responsabilidades de liderazgo. Probablemente porque los candidatos a líderes prefieren enfoques más individuales y porque el mundo es más complejo y se exige cada vez más la persona líder. Por eso, una primera parte de este discurso consistirá en recoger las teorías de liderazgo contemporáneas más relevantes.

Por otro lado, visión ignaciana. Esto hace referencia a una tradición y a una actualidad de nuestro paisano. San Ignacio y los primeros compañeros pusieron en marcha un movimiento que ha dado juego durante casi cinco siglos. Lo que hizo él fue muy carismático. Fue punta de lanza en espiritualidad y vida eclesial, pero también en educación y compromiso social . Si unimos la vida de Ignacio a liderazgo, descubrimos una dimen-

sión fuerte de atención a las personas; y también una capacidad de estrategia y de planificación poco comunes.

Por último, la referencia a “nuestros días”. Hablar de algo histórico y afirmar que tiene actualidad es dar un salto. Hay que mostrar que no es gratuito. Hemos de ser conscientes de que hacemos comparaciones entre lo antiguo (premoderno, precrítico) y lo actual (moderno, posmoderno, crítico). No voy a entrar en análisis culturales, pero sí plantear desde un inicio que hablar de un personaje de hace cinco siglos y afirmar que lo que dijo o hizo es aplicable hoy tiene su complejidad. Y también, por otro lado, señalar que es nuestra responsabilidad actualizar un carisma. ¿Estamos mejorando lo antiguo? ¿Estamos empeorándolo?

En este caso, el reto es profundizar en una forma de liderazgo y de gobierno y que podamos decir de modo legítimo que está basada en la mentalidad ignaciana.

## 2. VISIONES CONTEMPORÁNEAS DE LIDERAZGO

Un primer paso de esta reflexión que hoy quiero compartir es recordar visiones contemporáneas de liderazgo. ¿Qué es el liderazgo? ¿Qué dicen las ciencias sociales que es el liderazgo? El estudio del liderazgo en las ciencias empresariales comenzó hace casi un siglo.

¿Podemos aprender algo? ¿Qué teorías actuales de liderazgo son coherentes con la visión ignaciana? Podemos hacer una lista. Una lista, porque hay muchas teorías y modelos de liderazgo.

Rasgos (Howell, Vroom, Yetton)

Hasta mediados del siglo XX dominaba la teoría de los rasgos o de los grandes hombres, que distingue a los líderes de los no líderes. El liderazgo se consideraba algo innato y heredado. Los rasgos destacables eran inteligencia emocional y cognitiva, empatía y buena relación, decisión y determinación, autoconfianza, carisma y capacidad de inspirar, honestidad, compromiso,

aguante al estrés, etc. Pero la teoría fue rechazada porque no explicaba suficientemente el liderazgo, que también depende del contexto social y no es solo cuestión de rasgos heredados y no aprendidos.

#### Transaccional (Bass, Stogdill, Burns, Weber)

El liderazgo transaccional se centra en lograr que las personas cumplan con sus cometidos a base de premios y castigos, según el desempeño llevado a cabo. El líder supervisa tareas, premia los buenos resultados y castiga los errores. Se centra en las necesidades básicas de los trabajadores con motivaciones externas (premios o castigos) y delimita muy bien los objetivos y concreciones de las tareas. No se cuestiona el status quo y no se quiere cambiar la cultura o las finalidades de la organización. Se trabaja y se cobra según lo realizado.

#### Transformacional (Burns, Bass, Avolio)

El liderazgo transformacional, más allá que el transaccional, se centra más en los colaboradores y su motivación y necesidades más altas según la escala de Maslow. Busca mejorar sus valores, creencias, expectativas y cuidar su desarrollo personal. El líder aporta visión, pasión e inspiración y busca generar confianza y empoderar a los seguidores con un trato personalizado.

El líder se implica personalmente más que en el modelo transaccional. Se buscan ideas nuevas y se atiende a la persona entera, buscando participación, generar ilusión, etc. Se quiere también mejorar la cultura organizativa. Se busca que los trabajadores vayan más allá de sus intereses personales y asuman los de la organización.

#### Transcendental (Chopra, Wilber)

No es un modelo muy establecido o conocido, pero hace referencia a una aproximación más allá de lo transformacional

atendiendo a cuestiones filosóficas o espirituales. Tiene en cuenta principios filosóficos que van más allá de la organización y buscan que ésta se alinee con aquellos. Busca el empoderamiento y crecimiento de las personas según esos valores o principios, que normalmente destacan lo ético o moral alineado con la justicia, bien común o compasión.

#### Resonancia (Goleman, Boyatzis, McKee)

En este modelo se destaca la dimensión emocional. La persona líder sintoniza con las emociones de los seguidores y promueve sentimientos positivos, en vez de reacciones negativas (ansiedad, resentimiento...). Pide al líder gestionar los propios sentimientos y su relación con los otros, con más transparencia en lo que toca a expresar valores.

#### Servicio (Greenleaf, Blanchard, Heskett)

Es una aproximación al liderazgo que enfatiza el servicio a los demás. El líder busca servir (trabajadores, clientes, usuarios, comunidad) más que acumular poder o autoridad personales. Destaca el esfuerzo por la escucha, la humildad, la integridad y el deseo de construir comunidad. Logra más implicación y ánimo por parte de las personas, relaciones más fuertes y cierta perseverancia en el logro de resultados.

#### Neurociencia (Rock, Boyatzis, Brown)

La neurociencia aporta un marco científico para situar mejor los fundamentos neuronales del liderazgo. Lo cognitivo, lo emocional y las interacciones sociales, así como la gestión del estrés, los cambios, la plasticidad y la toma de decisiones, tienen impactos en el cerebro. La neurociencia puede dar información sobre estrategias a cultivar para mejorar el liderazgo.

Hasta aquí una muestra de los distintos estilos o modelos de liderazgo sobre los que se han hecho estudios e investigaciones en estas últimas décadas. Ciertamente hay más. Pero he resalta-

do algunos que pueden tener alguna relación con el liderazgo ignaciano. Lo último mencionado, neurociencia, no es estrictamente un modelo de liderazgo, pero sí una aproximación que quiere basarse en el impacto físico en el cerebro de actividades relacionadas con el liderazgo.

Para completar esta visión, recordamos una teoría un poco antigua, de hace 80 años: la jerarquía de las necesidades humanas, Maslow. Antigua o clásica, pero que ha dado mucho juego. Y se puede aplicar al liderazgo: modelos que solo cubren la parte básica, las necesidades básicas, los primeros pisos de la pirámide (como el transaccional) o modelos que buscan responder a las partes más altas (como el transformacional o trascendental) que buscan responder a los niveles más altos: que la persona cumpla con sus necesidades social, de estima y de autorrealización en su puesto de trabajo.

### 3. RASGOS IGNACIANOS DE LA PERSONA LÍDER

En la segunda parte de esta reflexión planteo algunos elementos del liderazgo ignaciano. Para presentar esto podemos fijarnos en lo que se dice en las Constituciones de la Compañía de Jesús sobre la persona que tiene la misión de liderar la misma. Este puesto, el prepósito general, es algo muy concreto y particular. Pero siempre se ha dicho que lo que se dice ahí inspira a otros puestos de liderazgo jesuita. Ahora añadimos que puede ser sugerente para el liderazgo o gobierno de otros grupos de personas e instituciones, salvando las diferencias.

Es decir, si nos fijamos en lo que se dijo y puso por escrito en aquel tiempo y lo contrastamos con cómo pensamos hoy en día, podemos hacer un examen interesante.

#### **3.1. Virtudes**

Ignacio quiere que la persona líder sea “ejemplo de virtudes”. Así de claro. Va al grano y plantea una lista concreta de virtudes que se entienden como deseables y que representan un modo de pensar y concebir la vida y las organizaciones. Más allá de competencias estratégicos u otras capacidades, se buscan los rasgos que a continuación analizo. Es la forma de dar importancia al factor humano. Lo que narro a continuación es lo oficialmente ignaciano o jesuítico.

#### - Caridad

Cuando Ignacio piensa en una virtud que “en especial debe resplandecer” en la persona líder aparece la caridad. Con este término se hace referencia a cuestiones clave en la antropología cristiana: amor, bondad, justicia, solidaridad con el sufrimiento, actitud de generosidad y servicio desinteresado, empatía y compasión, etc. Hoy hablaríamos también de inclusión y equidad.

Se busca un líder que aplique esta virtud hacia las personas que hay que liderar (“señaladamente para con los de la Compañía”), pero también hacia todas las personas (“la caridad para con todos los prójimos”). Si no, si el líder fuera buena persona solo con los de dentro, estaríamos ante una caridad selectiva que puede verse también como un egoísmo selectivo. La caridad o solidaridad auténticas están llamadas a ser mostradas hacia todos, no a vivirlas solo dentro de la organización, es decir, no ser caritativo hacia dentro y egoísta hacia fuera.

Esto marca también un talante para el conjunto de la organización: estos líderes no absolutizan su bienestar, sino que se enfocan en servir y orientan la organización al servicio de la sociedad.

#### - Humildad

Una segunda virtud unida a la anterior es la de humildad. Esto es algo que Ignacio valoró en su vida, lo defendió y fomentó.

Era consciente del riesgo de la gloria vana o de la seguridad que provocan la riqueza y el bienestar material.

El liderazgo puede asociarse con las posiciones de poder, que de entrada dan una imagen de ser superior a otros y aportan una seguridad subjetiva que viene por un reconocimiento por un cargo. Ante esta tentación es conveniente compensarla con un talante que busque la humildad.

Abajarse, humillarse y mirar hacia el último es el modo de tener en cuenta al que está en las posiciones sociales (o de la misma organización) bajas. Y así poder hacer discernimientos teniéndoles en cuenta.

La “caridad” y la “humildad verdadera” harán al líder “amable”. Es decir, en la espiritualidad ignaciana se busca que el líder sea amado . El líder es así mejor valorado y es un modo de relacionarse con las personas más desde lo afectivo que desde solo lo intelectual. Y así el líder tiene la posibilidad de tener más éxito o ser más eficiente en su tarea.

Muchas veces las personas no nos convencemos sin más por la bondad misma de las ideas o razones que nos dan, aunque a veces sí. Son las personas las que con su testimonio o integridad u otras habilidades sociales nos atraen, ilusionan, motivan o provocan cierta garantía .

#### - Libertad

La siguiente virtud de la lista es la libertad: “ser libre de todas pasiones, teniéndolas domadas”. Esto hace que se busque llevar adelante una misión sin desórdenes afectivos de preferencias que “interiormente (...) le perturben el juicio de la razón” a la persona líder.

Una buena gestión de la libertad interior hacia el servicio hará que la persona líder pueda ser un buen ejemplo o referente

(“espejo y dechado”) para otros y no hacer daño sino ayudar (“que ninguno pueda notar en él palabra que no le edifique”).

El término “edificar” puede tener connotaciones negativas hoy en día, como si fuera figurar o cuidar la imagen o algo externo. Es sentido profundo se puede unir más a ayudar, a ser testigo animante y a preocuparse por ser constructivo en vez de destructivo.

Esta libertad interior no es fácil de lograr. Es parte del proceso de renovación o conversión continuos que busca san Ignacio en las personas y lo propone en los mismos ejercicios espirituales. Se logra con diversas “probaciones” o experiencias que hacen que una persona conozca sus puntos fuertes y débiles y pueda gestionar mejor sus aciertos y errores. La vida es una prueba continua, y todo puede transformarse en ejercicio de prueba y mejora.

– Mansedumbre

La siguiente virtud es fomentar la “benignidad y mansedumbre”. Busca “fomentar la compasión” en situaciones conflictivas o difíciles.

Se trata de una disposición a ser amable y compasivo ante otros, ofreciendo empatía y comprensión. Piensas en el otro, en su bienestar y felicidad y muestras benevolencia y actitud positiva. El otro no te da igual. También implica una forma de ser suave, serena y paciente, sin agresividad. La mansedumbre no es debilidad, sino que refleja fuerza interior para mantener la calma y controlar emociones en situaciones de adversidad.

– Rectitud

A veces hay que actuar con “rectitud y severidad necesaria”. Ha de seguirse lo que se juzgare “más agrandar a Dios Nuestro Señor”. Esto supone a veces “reprender o castigar” o “actuar contra el gusto” de la persona liderada .

Ser recto lleva a actuar de forma justa, honesta, honrada y moralmente correcta, con principios éticos sólidos y con integridad y normas de comportamiento adecuadas. Supone a veces ser riguroso o poner “líneas rojas” y puede llevar a castigos y actuaciones firmes para cumplir con normas y principios.

Lo característico de la forma ignaciana de entender la rectitud es que ha de ir “mezclada” con la mansedumbre. La rectitud por sí misma no es una virtud para el liderazgo, ni tampoco la mansedumbre. La virtud es su acertada combinación. Los comprendidos, en su caso, han de ver caridad y compasión en el actuar del líder, no solo severidad o mero cumplimiento de la norma. El reto es mostrar compasión, respeto sincero, armonía, visión constructiva y paz interior en las situaciones difíciles.

Hay que destacar la necesidad de esta mezcla de virtudes (rectitud y mansedumbre). Recurrir solo al cumplimiento de lo legal ha sido utilizado por los críticos de la Compañía identificando su gobierno con actitudes impasibles, sin sentimientos, de mera administración, con carácter frío, o solo calculador e insensible a afectos. Sin embargo, la práctica histórica real muestra que de ordinario se va más allá del cumplimiento estricto de leyes y normas y se muestra preocupación por el factor humano.

#### – Fortaleza de ánimo

Los últimos rasgos o virtudes que en las Constituciones se listan para el carácter del líder son la “magnanimidad y fortaleza de ánimo”.

El primer rasgo es una invitación a la grandeza de energía implicando ser desinteresado, generoso y hasta altruista y sin esperar nada a cambio. Aquí hay un sentido de honor y dignidad que lleva a estar encima de preocupaciones mundanas o de resentimiento. Se prefiere que se tenga capacidad de perdonar. Se muestra nobleza de corazón más allá de intereses personales.

El segundo va unido al coraje y resistencia frente a la adversidad y los desafíos, incluso el dolor. Supone un cierto nivel de determinación y de voluntad firme que no se deja arrastrar por las dificultades. El miedo, la inseguridad, la pusilanimidad, la indecisión, las dificultades o la debilidad son vencidos con realismo, firmeza, valentía y confianza en uno mismo. Implica cierta determinación para superar fracasos y recuperar el vigor y, por otro lado, mantener la calma y la compostura ante decepciones y momentos difíciles.

#### - Autenticidad

En otro pasaje de las Constituciones (813) se recogen rasgos para que la Compañía se conserve en su buen ser en el futuro. Es decir, se responde a la pregunta: “¿cómo se conservará la Compañía en su buen ser en el futuro?”. Se citan unos medios. Entre ellos la “bondad y virtud”. Y en este contexto se destacan la “caridad y pura intención” y el “celo sincero” que hagan que la actividad apostólica se realice “sin ningún otro interés”.

Se busca una pasión genuina y profunda, honestidad, fidelidad con uno mismo, y mostrarse como se es. Se asocia a una conexión emocional e interés verdadero con la misión. Esto lleva a relaciones fuertes y duraderas con las distintas personas.

Se quiere resaltar que lo importante es fomentar en las personas las “virtudes sólidas y perfectas”. Es decir, no rasgos sofisticados, extraños o para aparentar, sino unos pocos, pero auténticos y profundos.

Estamos ante rasgos clave: bondad, virtud, celo sincero, desinterés, pura intención... En la visión de Ignacio esto no son rasgos psicológicos o humanos sin más, siendo en sí importantes, sino que tienen una profundidad especial. Dice que estos medios (por ejemplo, esta autenticidad) unen al jesuita con Dios y Dios se sirve de ellos, más allá incluso que el nivel de estudios y otras competencias humanas.

Lo interior hace eficaz a lo exterior. Por eso el líder ha de cuidar su interior y saber ayudar a los otros también en su interior.

– Un ejemplo

En un informe, privado y reservado, de hace casi cuatro siglos, sobre el jesuita italiano, P. Mutio Vittelleschi (1583-1645) se decía “no servirá para estudios, sí para superior”. En aquel tiempo se elaboraban catálogos con listas de jesuitas y sus tareas, etc. Y también, por otro lado, documentos con datos más reservados.

¿Cuál fue su historia? Enseñó en Roma unos pocos años, luego le hicieron rector de Colegio Inglés (también en Roma).

Entonces aparece información sobre él en un “catálogo secreto” de 1600 (tenía 37 años). Señalaban:

- Ingenio filosófico: normal
- Juicio y prudencia: fuera de lo común
- Habilidades prácticas: no despreciables

Después le nombraron provincial de la Provincia de Nápoles, años más tarde de la Provincia de Roma. Posteriormente fue Asistente de toda la región. Y tras esto fue nombrado sexto Superior General de la Compañía de Jesús. Duró treinta años en el cargo.

Esto es un ejemplo de que las altas competencias intelectuales o académicas no son lo que definen al líder ignaciano. Hay otros factores humanos más relevantes.

– Compromiso

Otro de los rasgos podría denominarse “compromiso con la tarea”. En concreto, se pide que el líder sea “vigilante y cuidadoso” para comenzar y seguir proyectos, es decir, dedicar la aten-

ción necesaria a los detalles y responsabilidades estando atento y alerta, para prever problemas o errores posibles, etc. También se busca tener fuerza para terminar las actividades: “estrenuo para llevar las cosas al fin”.

Es decir, se busca no dejar la tarea comenzada y no terminada ni tampoco hacerla de modo “imperfecto”, síntomas de un perfil de persona “descuidada y remisa”. Se pide no ser persona que no cumple con las tareas asignadas, o lo hace con errores, omisiones y sin suficiente calidad por no presentar suficiente atención o diligencia.

### **3.2. Experiencia espiritual y prudencia**

Dentro de los rasgos que aparecen en esta lista de las Constituciones hay dos que separo del resto: los que tienen que ver con la espiritualidad y con la prudencia.

– Espiritualidad

Lo señalado hasta aquí sería algo muy deseable desde el punto de vista ético y humano. Sin embargo, en el talante propio de la Compañía lo anterior está unido a lo espiritual.

La dimensión religiosa se entiende de este modo: esas virtudes humanas son don o gracia de Dios, unen a la persona (en este caso al líder) con Dios y permiten que Dios actúe mejor por medio del sujeto. No es una reflexión filosófica, ética o psicológica al uso.

Como líder de los jesuitas se busca una persona con experiencia religiosa o espiritual. Lo que aquí se señala es algo muy particular. Ha de tratarse de alguien “muy unido con Dios nuestro Señor”. Esto se asocia con una experiencia vivida (“familiar en la oración”), más que con conocimientos teóricos. Y es alguien que siente que su vida entera (“todas sus operaciones”) está

iluminada por esta experiencia espiritual. Vive a Dios como “fuente de todo bien”.

Hoy en día lo religioso se trata en las encuestas con preguntas como “¿cree usted en Dios?”, que puede ser algo solo externo o meramente cultural. En el texto que analizamos se está hablando de una vivencia o una experiencia. Difícil de comunicar o transmitir. No se trata de decir solamente si tienes fe o no, sino de si se vive dicha fe, si te alimenta tus sentimientos y emociones, te alegra, te reta o te cuestiona todo, si te ilumina tu interior y tus ideas y creencias, acciones, etc.

En el caso ignaciano, todo esto hay que entenderlo desde una espiritualidad que ha dado mucho juego en la historia. Está basada en los llamados “ejercicios espirituales” de san Ignacio, que todavía dan mucho juego en las múltiples modalidades en las que se aplican en todo el mundo.

El texto añade que la visión religiosa y todo lo que ello implica aportará “mucho valor y eficacia a todos los medios que se usaren”. Por eso se señala como el primer rasgo y más importante de la lista, aunque aquí se hayan organizado los rasgos de otra manera .

#### – Prudencia

Otro rasgo importante en la intuición ignaciana sobre el liderazgo es la prudencia. A veces se une a los términos discreción o juicio.

Una persona prudente reflexiona sobre los riesgos y consecuencias de las acciones a realizar. Busca actuar de modo deliberado, con responsabilidad y sensatez, no de modo impulsivo o precipitado, llegando a decisiones y juicios informados y éticos.

En la tradición ignaciana se une o a veces identifica “prudencia” con el término “discreción” (“prudencia discreta”, unida a la capacidad de discernimiento). Se busca la luz de Dios para

distinguir y comprender las distintas opciones y opiniones ante las que nos encontramos, evaluando riesgos y beneficios. Se profundiza en las circunstancias, buscamos ver dónde hallamos consolación o desolación y actuamos en consecuencia.

El modelo invita a aplicar la prudencia a lo externo y a lo interno. Lo externo hace referencia al contenido de la conversación con personas “tan diversas” y la manera de tratar de “cosas tan variadas” como las que ha de tratar un líder. Un líder, al ser nombrado, deja de hacer lo que está haciendo, que probablemente hacía bien y tenía expertez en ello, y asume nuevas tareas y funciones.

Al pensar en la prudencia quizá lo más relevante es la dimensión interna de la misma. Es el modo jesuita de entender el factor humano. Ahí la persona se juega todo, decide sobre lo que hace y cómo acompaña a otros. Estas personas guiadas también tienen un foro interno donde debaten sus caminos a tomar. En el lenguaje de las Constituciones se formula así este necesario rasgo: “la prudencia y uso de las cosas espirituales e internas, para discernir los espíritus varios, y aconsejar y remediar a tantos que tendrán necesidades espirituales”.

En tiempos de fragilidad humana y de más problemas de salud mental, cuidarse y cuidar a otros, en lo que a cada uno corresponde, es una virtud.

El P. Kolvenbach destacó que, en la intuición ignaciana, esta prudencia es “discreta”, es decir, no es sin más un punto medio entre dos extremos. Prudencia no es un razonable y sabio evitar riesgos. Esto es algo a lo que aspira la ética aristotélica: ver la virtud moral como punto intermedio entre dos extremos, gracias a un juicio y sabiduría prácticos. Eso en principio parece razonable: no caer en extremos.

Pero en la espiritualidad ignaciana se hace un matiz importante: el juicio está iluminado por el amor, por lo que te gusta y atrae, y esto va más allá que las razones.

En el lenguaje religioso se dice que el amor y la ilusión vienen de Dios. Y pueden suponer una entrega “loca” y gratuita por el amor a Cristo. Por eso Kolvenbach recuerda un texto de los Ejercicios: “Por imitar y parecerme más concretamente a Cristo nuestro Señor, quiero y elijo más pobreza con Cristo pobre que riqueza, oprobrios con Cristo lleno de ellos que honores, y desear más de ser estimado por vano y loco por Cristo, que primero fue tenido por tal, que por sabio y prudente en este mundo” [Ej 167]. Que te llamen loco por la causa de Cristo para un creyente no es un insulto, sino más bien un cumplido. Esto no es racional o teórico: es por amor.

Esto es lenguaje religioso cristiano (san Pablo dice algo parecido: 2 Cor 5). Esto se traduce a lenguaje aconfesional destacando que no todo son razones en la vida o que las emociones y sentimientos nos afectan a veces más que las razones. Y no necesariamente nos llevan siempre a un punto medio. Uno puede sentir ilusión o vocación en darse del todo, más allá, como digo, de lo razonable o técnicamente calculable por un método “racional” de decisión.

Estamos en la Bascongada, en una academia científica. Prima lo racional. Pero si hablamos de liderazgo, hay que saber integrar lo emocional.

#### 4. RETOS DEL LIDERAZGO IGNACIANO

He presentado hasta ahora unos rasgos del perfil humano de liderazgo que podemos llamar jesuítico o ignaciano, precedido de referencias a algunas de las principales teorías de liderazgo que se desarrollan actualmente.

Como conclusión apunto a cuatro retos a los que tiene que responder ese liderazgo.

#### **4.1. Aportar un propósito**

Está claro que estamos ante un liderazgo enfocado en una finalidad u objetivo. Uno de los problemas de la reflexión o los cursos de liderazgo actuales es que se puede quedar en ganar en eficacia comunicativa, organizativa o, digamos, persuasiva, para que la persona líder tenga éxito en llevar adelante los objetivos de la organización, sin cuestionarla.

Buenos líderes, según este criterio, pueden ser Teresa de Calcuta o Adolfo Hitler. Ambos consiguieron sus objetivos. En el caso ignaciano hay un enfoque centrado en valores, en respeto a las personas y en avanzar en una misión humanizante, como se ha señalado. El propósito de la organización no es algo indiferente.

Por eso un rasgo más del liderazgo ignaciano tiene que ver con la misión. No asociamos cualquier misión al liderazgo ignaciano.

Hay cinco términos que resumen los grandes focos de misión jesuita. Profundizan en la tradición centenaria de la Compañía, que al comienzo formuló su misión como defensa de la fe y del bien común (1540) y lo actualizan con los términos y necesidades actuales. Esos grandes términos son: fe y justicia (1974), inculturación (1995), diálogo interreligioso (1995) y reconciliación (2014).

En el año 2019 se han aprobado cuatro preferencias apostólicas universales:

1. Mostrar el camino hacia Dios mediante los Ejercicios Espirituales y el discernimiento

2. Caminar junto a los pobres, los descartados del mundo, los vulnerados en su dignidad en una misión de reconciliación y justicia
3. Colaborar en el cuidado de la Casa Común
4. Acompañar a los jóvenes en la creación de un futuro esperanzador

Son cuatro grandes focos que invitan a centrar los esfuerzos de todos los apostolados con una intención más definida y menos dispersa:

- Conversión hacia Dios. Redescubrir y personalizar la experiencia de Dios
- Conversión hacia las personas. Atender problemas de muchos de nuestros hermanos
- Conversión hacia la naturaleza. Cuidar la casa común
- Ayuda a los jóvenes. Valorar a las personas en fase de formación

En resumen, la misión de la Compañía, enviada por el Papa, inspirada en el evangelio, se actualiza con estos términos de peso.

#### **4.2. Formar en liderazgo**

Otro aspecto a considerar es que no es lo mismo hacer formulaciones sobre el liderazgo (como se ha hecho en esta reflexión) que formar en liderazgo. En la disciplina de ciencias empresariales el estudio del liderazgo comenzó hace un siglo. Sin embargo, el área sobre formación de líderes lleva menos de un cuarto de siglo.

La pregunta a atender es la que sigue: una cosa es teorizar sobre un modelo de liderazgo. Otra distinta es cómo se forma a la persona líder. Hay ya estudios sobre formación de líderes y sus resultados . ¿Qué hacer? La respuesta inspirada en la tradición

jesuita apunta a seis bloques de actividades a llevar a cabo para avanzar en dicha formación. Lo que quiero afirmar es que si no se llevan a cabo estos seis tipos de actividades, la cuestión del liderazgo queda en mera teoría y debate o buena intención:

–Sesiones de formación. Tienen distintos formatos: talleres, cursos, congresos, investigación, libros y artículos, debates, presenciales u online. Y están organizados, en general, por empleadores, organizaciones profesionales, universidades, expertos en distintas áreas o según competencias o habilidades específicas. Lo que las ciencias humanas y sociales (ej. empresariales, psicología, neurociencia, etc.) van investigando sería bueno ser conocido y tenido en cuenta.

–Planificación. No se trata de fomentar la formación “en general”. Han de formularse los objetivos de la formación en liderazgo para unas personas, un entorno u organización concretos. Han de abarcar cuestiones de crecimiento personal, situación de las instituciones, o temas de inserción en un territorio o área de actuación. Documentos sobre planificación apostólica, en el caso jesuita, y planes concretos sobre las personas son de ayuda.

–Experiencia. Proponer experiencias es parte de la pedagogía y la espiritualidad ignacianas. La formación jesuita incluye experiencias de trabajo con colectivos vulnerables, de peregrinación, de inserción, etc. Los mismo con el liderazgo: la formación ha de incluir experiencias con un objetivo significativo que generen cambio. Por ejemplo, liderar sin autoridad formal, o con seguidores muy diversos, con obstáculos, en entornos nuevos, con presiones externas, etc. La experiencia nos cuestiona y nos prueba . Se pueden destacar las experiencias de inmersión que permiten experimentar la pobreza y la suerte de los vulnerables y abandonados de la sociedad. La sociedad es muy desigual.

–*Reflexión*. Se trata de momentos de análisis personal sobre los fines y objetivos de la formación. Reflexionar sobre la experiencia y sobre los procesos es necesario para asumir personalmente

los objetivos. En la tradición jesuita, ese tiempo de reflexión se hace en un contexto de oración. La oración incluye reflexión, pero es algo más. Es poner ante el misterio de Dios lo que va sucediendo en el proceso formativo. Ampliar horizontes y a la vez personalizar lo que vas experimentando atendiendo a pensamientos y sentimientos para hacer propio lo que se persigue. Como decía antes, para que la “discreta caridad” pueda actuar en uno. La oración, el gusto y la propia vocación entran en juego y dan fuerza a las opciones que se toman. La reflexión y oración permiten madurar y crecer personalmente.

–Evaluaciones. Unido al paso anterior, pero como algo más específico, distintas formas de evaluación son de utilidad. Está puesto en plural. Es decir, en el proceso ha de haber distintos momentos y formas de evaluación personal o de la situación, del líder (autoevaluación) o de los seguidores. Hacen falta contrastes y entrevistas para la revisión de los cumplimientos de objetivos. En las provincias jesuitas hay herramientas de evaluación de obras e instituciones.

–Relaciones. Un elemento importante de este ecosistema formativo son las personas que tienen relación con los formandos: mentores, espónsores, entrenadores, compañeros, seguidores, consejeros... Son personas que aportan retos, feedback, apoyo, etc. Son ayudas significativas y de calidad. Los que acompañan a los líderes son buenos líderes. Para crecer en la fe hacen falta acompañantes o buenos testigos. Lo mismo para crecer en liderazgo.

Estos seis focos de actividad señalados permitirán ir más allá de la formación teórica que, por muy interesante que sea, no transforma o cambia por dentro.

### **4.3. Responder a un contexto**

Como otro reto a tener en cuenta en esta reflexión sobre liderazgo ignaciano es considerar el contexto concreto en el que

vivimos. Las tres notas a resaltar muestran cuestiones problemáticas en el mundo jesuítico actual: falta de fe, menos vocaciones religiosas, problemas económicos .

Fe, no fe, e ideologías. La religión católica evoluciona. Hay distintas sensibilidades dentro de la Iglesia. El mundo es cada vez más abierto y global. A la vez se hace más sectario, sesgado y conflictivo en algunas cuestiones. Colaborar con más agentes se hace más necesario para todos. Las instituciones religiosas colaboran con entidades variadas, de distintas confesiones. Cada vez es más claro que no todos los que colaboran en una institución católica tienen fe católica. El liderazgo ignaciano está llamado entonces a liderar principalmente a no ignacianos. Y en contextos, a veces, de persecución religiosa.

Desde una visión religiosa la pregunta es qué pasa con la fe si colaboramos con personas que no tienen esa fe. ¿Reducimos nuestra actividad a un humanismo, a una ética cívica, a unos derechos humanos? Evidentemente el humanismo, la ética cívica o los derechos humanos han de ser parte de una misión confesional. Pero ¿cómo dialogar y trabajar juntos sin perder nuestro carisma espiritual?

Clérigos y laicos. Otro elemento de contexto al pensar en el liderazgo ignaciano o jesuita es que los jesuitas somos cada vez menos en buena parte del mundo occidental. Las instituciones eclesiales o jesuitas son las poseídas, gobernadas o inspiradas por entidades eclesiales o jesuíticas en última instancia. Además, en muchos casos, sobre todo en USA, muchas instituciones no son legalmente de la Compañía o de la Iglesia, sino que tienen su autonomía y son instancias jurídicas distintas, sea en forma de fundaciones, corporaciones, etc. con un fin social.

En estos casos, ¿cuál es el papel de la Compañía? ¿Cómo inspira y garantiza que se pueda utilizar la expresión “institución jesuita” en un colegio, una ONG, una universidad, una editorial o un centro pastoral, por poner unos ejemplos? ¿Cuál

es el papel de los jesuitas? ¿Cómo se gobiernan instituciones con pocos jesuitas o con cada vez menos jesuitas o, en algún caso, sin jesuitas, pero, a la vez, cada vez más provechosas, con más fruto y más comprometidas con su entorno? ¿Tiene la Compañía que abandonar las instituciones porque no llega? ¿O tiene que pensar en otro modo de gobernar, de acompañar y de inspirar? ¿Cómo puede ayudar el liderazgo ignaciano aquí? ¿Es solo cuestión de necesidad o más bien ocasión de potenciar el rol de los laicos, como llevan diciendo los documentos de la Iglesia desde hace décadas? O, además, ocasión de colaborar de modo nuevo con otros agentes sociales.

Problemas de gestión y económicos. Un tercer elemento de contexto es plantear las complejidades y los problemas de gestión y de economía de muchas instituciones eclesiales (sean colegios, hospitales, entidades de ayuda e intervención social, cooperativas, editoriales, casas de retiro, además de templos o iglesias). ¿La gestión de una entidad eclesial o jesuita ha de ser cada vez más profesional? Está claro que sí y que ya no vale la sola buena voluntad. Las organizaciones, también las no lucrativas, son cada vez más complejas, su potencial es cada vez mayor, pero su gestión y las inercias que conllevan generan preguntas. La cuestión es si una gestión o liderazgo no adecuados hagan que se pierda, en la práctica, el carisma original.

Además, en este contexto surge una tentación: dedicar el tiempo y recursos a actividades económicamente rentables o subvencionadas. Se prefieren, por utilitarismo, más las actividades rentables o con ayudas que las actividades relacionadas con la misión. ¿Se está traicionando a la misión? En algunos países la financiación pública permite hacer sostenibles a las instituciones y su misión. Las instituciones que no aciertan en buscar recursos de modo inteligente son cerradas por eso mismo, por falta de recursos económicos. A veces es por falta de capacidad de gestión.

En este apartado al que he denominado “contexto” he puesto más preguntas que respuestas. Pero que es necesario tenerlo en cuenta al reflexionar sobre liderazgo.

#### **4.4. Transmitir una visión espiritual**

La experiencia espiritual abraza y asume todo lo humano relacionado con la ética, los valores y el respeto a las personas, pero añade algo más. Se trata de una fuerza o una gracia que amplía la visión y se inspira en valores concretos como los de los evangelios en las bienaventuranzas: misericordia, paz, amor, justicia y esperanza.

Es algo misterioso porque es difícil de transmitir, aunque se puede experimentar. El filósofo, Javier Gomá divide los saberes en dos bloques. Por un lado, la ciencia, que permite a la humanidad avanzar con conocimientos seguros. La seguridad consiste, aunque parezca contradictorio, en que se pueden rebatir o falsar. Para que una afirmación se pueda considerar científica ha de ser posible que alguien pueda demostrar que no es cierta. Y, por otro lado, el resto de saberes y actividades discursivas: la literatura, la filosofía, la historia, la religión, la política y el conjunto de formulaciones que dan sentido pero que no se pueden demostrar. Incluso la misma filosofía de la ciencia o la política científica o la disciplina que debería orientar los avances científicos no son algo demostrable y no son algo científico. Son opciones que nos tienen que convencer. Lo espiritual, evidentemente, está en el segundo bloque.

La tradición ignaciana se basa en la experiencia espiritual personal planteada en los Ejercicios Espirituales de san Ignacio. No se queda en lo íntimo de las personas, sino que se concreta en muchas pautas con impacto externo y social: pedagogía jesuita, discernimiento ignaciano, rasgos propios de obras jesuitas, evaluación o planificación apostólica, formación espiritual y

social, etc. Y también en liderazgo ignaciano. Son intuiciones, digamos, externas que nacen de una visión espiritual.

En este contexto, el liderazgo es un cauce para humanizar nuestras instituciones. De todo tipo. No solo para hacerlas más eficaces y lograr resultados cada vez más ambiciosos, lo cual no está mal. Sino para hacerlo desde unos valores y para una visión que beneficien a todos.

\* \* \*

Termina aquí esta reflexión que se ha centrado en analizar modelos de liderazgo y retos actuales, reflejando cómo los antiguos rasgos inspirados en la experiencia de san Ignacio de Loyola y formulados por él, profundizan en el factor humano para llevar adelante una misión. Se formulan desde una experiencia espiritual y aportan una visión humanista que es una ayuda para los retos de liderazgo.